

Bericht des Rechnungshofes

**MAK – Österreichisches Museum für angewandte Kunst;
Follow-up-Überprüfung**

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis _____	421
Abkürzungsverzeichnis _____	422

BJA**Wirkungsbereich des Bundeskanzleramtes**

MAK – Österreichisches Museum für angewandte Kunst;
Follow-up-Überprüfung

KURZFASSUNG _____	423
Prüfungsablauf und –gegenstand _____	429
Ziele _____	429
Rahmenzielvereinbarung _____	429
Ziele in Vorhabensberichten und Budgets sowie für Exposituren _____	434
Eigentum am Sammlungsgut _____	442
Inventarisierung des Sammlungsguts _____	446
Sammlungsziele _____	446
Besucher des MAK _____	447
Mittel des Vereins KulturKontakt Austria _____	448
Sponsoring und Spenden _____	449

Kontrollsysteme _____	450
Internes Kontrollsystem _____	450
Interne Revision _____	451
Vermietung von Räumlichkeiten im MAK _____	453
Warenentnahmen im MAK Design Shop _____	454
Schlussempfehlungen _____	455
ANHANG Entscheidungsträger im MAK _____	459

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Zielerreichung Deckungsbeitrag Shop _____	435
Tabelle 2:	Zielerreichung bei den Erlösen aus Eintritten der MAK-Standorte in Wien _____	436
Tabelle 3:	Zielerreichung der in den Quartalsberichten genannten Ausstellungsbesucherzahlen der Standorte in Wien in den Jahren 2013 und 2014 _____	437
Tabelle 4:	Anzahl der Ausstellungsbesucher mit entgeltlichem (Vollpreis), ermäßigtem und unentgeltlichem Eintritt ____	437
Tabelle 5:	Finanzielle Zuwendungen aus Sponsoring und Spenden (ohne MAK Los Angeles) _____	450
Tabelle 6:	Anzahl der Vermietungen und Höhe der Erträge _____	454

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BHG	Bundeshaushaltsgesetz
BKA	Bundeskanzleramt
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Frauen
BMUKK	Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur
Bundesmuseen-Gesetz	Bundesmuseen-Gesetz 2002, BGBl. I Nr. 14/2002 i.d.g.F.
bzw.	beziehungsweise
bspw.	beispielsweise
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EUR	Euro
GP	Gesetzgebungsperiode
GZ	Geschäftszahl
i.d.g.F.	in der geltenden Fassung
IKS	Internes Kontrollsystem
inkl.	inklusive
IT	Informationstechnologie
MAK	MAK – Österreichisches Museum für angewandte Kunst
MAK Los Angeles	MAK Center for Art and Architecture, Los Angeles
Mio.	Million(en)
Nr.	Nummer
rd.	rund
RH	Rechnungshof
TZ	Textzahl(en)
u.a.	unter anderem, unter anderen
USt	Umsatzsteuer
VZÄ	Vollzeitäquivalent(e)
Z	Ziffer
z.B.	zum Beispiel

Wirkungsbereich des Bundeskanzleramtes

MAK – Österreichisches Museum für angewandte Kunst; Follow-up-Überprüfung

Das MAK setzte die überprüften Empfehlungen überwiegend um und konnte dadurch seine Aufgabenerfüllung und sein Kontrollsystem verbessern. Verbesserungsbedarf hatte das MAK jedoch weiterhin beim Festlegen steuerungsrelevanter, aussagekräftiger Ziele und der Zielerreichung.

Das BKA setzte keine der zwei überprüften Empfehlungen um. Insbesondere hatte es in die Rahmenzielvereinbarung mit dem MAK keine operativen Ziele aufgenommen. Seit dem Auslaufen der Rahmenzielvereinbarung im Jahr 2013 hatte das BKA keine neue Rahmenzielvereinbarung abgeschlossen und war somit seiner Steuerungsaufgabe nicht nachgekommen.

KURZFASSUNG

Prüfungsziel

Ziel der Follow-up-Überprüfung war es, die Umsetzung von Empfehlungen zu beurteilen, die der RH bei der vorangegangenen Gebärungsüberprüfung „MAK – Österreichisches Museum für angewandte Kunst“ (Reihe Bund 2013/2) abgegeben hatte. (TZ 1)

Rahmenzielvereinbarung

Das BKA setzte die Empfehlung, Maßnahmen und Erfolgsindikatoren in der Rahmenzielvereinbarung operativ zu formulieren und für alle Ziele konkrete Zeitangaben für die Verwirklichung der Maßnahmen und die Umsetzung von Teilschritten anzugeben, nicht um. Das BKA hatte weder die im Jahr 2013 ausgelaufene Rahmenzielvereinbarung durch die empfohlenen Vorgaben ergänzt noch hatte es seit dem Jahr 2013 – entgegen dem Bundesmuseen-Gesetz und der Museumsordnung – mit dem MAK eine neue Rahmenzielvereinbarung abgeschlossen. Damit war das BKA seiner strategischen Steuerungsaufgabe nicht nachgekommen. (TZ 2)

Indem die Erstellung eines langfristigen Restaurierungsplans noch offen war, die Anbindung der Bibliotheksbestände an den Katalog des Österreichischen Bibliothekenverbands erst zu 80 % sowie die Digitalisierung und Erfassung der Sammlungsbestände in einer zen-

Ziele in Vorhabensberichten und Budgets sowie für Exposituren

tralen Datenbank erst zu 50 % erfolgt waren, hatte das MAK die entsprechende Empfehlung, die mit dem BKA in der Rahmenzielvereinbarung festgelegten Ziele in der vorgesehenen Weise umzusetzen, nur teilweise umgesetzt. (TZ 3)

Zur Zeit der Gebarungsüberprüfung schätzte das MAK die Erstellung eines langfristigen Restaurierungsplans als unrealistisch ein; dies, obwohl es sich im Jahr 2010 selbst in der Rahmenzielvereinbarung dazu verpflichtet hatte. Ab 2014 legte das MAK jedoch in einem ersten Schritt Gruppen von Objekten fest, die in den Folgejahren bezüglich ihres Restaurierungsbedarfs evaluiert werden sollen. (TZ 3)

Die Empfehlung, die Bemühungen zur Erreichung der in den Vorhabensberichten und Budgets enthaltenen Ziele zu verstärken, setzte das MAK teilweise um: Insbesondere gestaltete es seine Schausammlungen und Ausstellungsräume in den Jahren 2012 bis 2014 um und präsentierte sich – u.a. im Rahmen von zwei Jubiläumsausstellungen anlässlich des 150-Jahre-Jubiläums im Jahr 2014 – dem Publikum neu. (TZ 4)

Jedoch verfehlte das MAK alle selbst gesetzten Ziele (Deckungsbeiträge Shop, Eintrittserlöse, Besucherzahlen) im überprüften Zeitraum 2011 bis 2014 in fast jedem Jahr. Teilweise waren die Zielabweichungen beträchtlich (bis zu 24 % bei den Erlösen aus Eintritten 2014). Die Ziele für die Deckungsbeiträge im Shop konnte das MAK kontinuierlich nicht erreichen, auch hinsichtlich der Zielerreichung bei Eintrittserlösen zeichnete sich über die Jahre 2011 bis 2014 kein klarer Trend der Verbesserung ab. (TZ 4)

Es gelang dem MAK jedoch insgesamt, die Erlöse aus Eintritten um rd. 29 % sowie die Gesamt- und Ausstellungsbesucherzahlen seit dem Jahr 2011 um rd. 10 % zu steigern. (TZ 4)

Das MAK legte seine Ziele nicht ausreichend differenziert, nicht durchgehend und nicht einheitlich fest. Zu beanstanden war insbesondere, dass das MAK

- nicht in allen Berichten an das BKA die Ziele für die Besucherzahlen nach Ausstellungs-, Vermietungs- und Bibliotheksbesuchern differenzierte (auch wenn es seine Besucher seit dem Jahr 2011 getrennt nach diesen Kategorien erfasste),

**MAK – Österreichisches Museum für
angewandte Kunst; Follow-up-Überprüfung**

- in keinem seiner Berichte an das BKA die Ziele für die Ausstellungsbesucher nach entgeltlichem (Vollpreis), ermäßigtem und unentgeltlichem Eintritt differenzierte,
- seine Ziele betreffend Erlöse und Besucherzahlen in den Berichten an das BKA nur für die Standorte in Wien festlegte,
- in den Berichten an das BKA teilweise keine Ziele für Besucherzahlen definierte und
- in den Berichten an das BKA abweichende Besucher-Sollwerte festlegte. (TZ 4)

Damit bildete das MAK steuerungsrelevante Themen in seinen Zielen nicht ab, der strategische Wert der Ziele wie auch die Aussagekraft der Zielerreichung waren dadurch eingeschränkt. (TZ 4)

Die Museumsordnung für das MAK sah neben dem Hauptgebäude am Stubenring weitere Standorte, sogenannte Exposituren, vor. Entgegen der Empfehlung des RH hatte das MAK die in seinen strategischen Berichten an das BKA (Vorhabensberichte) lediglich allgemein formulierten Zielvorgaben für die Exposituren nicht weiter konkretisiert. Dadurch konnte das MAK die strategische Ausrichtung und Aufgabenerfüllung der Exposituren nach wie vor nicht auf Basis von Kenndaten – etwa für Besucherzahlen und Erlöse aus Eintritten – steuern und evaluieren. (TZ 5)

**Eigentum am
Sammlungsgut**

Das BKA setzte die Empfehlung, die Bilanzierungsrichtlinie abzuändern und damit klarzustellen, dass das Sammlungsgut mit Ausnahme der Leihgaben Dritter zur Gänze Bundeseigentum darstellt, nicht um. Ein Entwurf einer neuen Bilanzierungsrichtlinie, nach der das Sammlungsgut Eigentum des Bundes darstellte, war nicht in Kraft gesetzt worden; hingegen konnten Bundesmuseen seit der Novelle des Bundesmuseen-Gesetzes 2015 an unentgeltlich zugegangenem Sammlungsgut Eigentum erwerben. Das so erworbene Eigentum der Bundesmuseen war jedoch beschränkt, weil einer Veräußerung zwei Bundesminister zustimmen mussten. (TZ 6)

Weiterhin bestand Klärungsbedarf, ob und wenn ja, in welcher Weise die Bundesmuseen beschränktes Eigentum in der Bilanz zu aktivieren hatten. Das MAK hatte beschränktes Eigentum vor der Gesetzesnovelle nicht in seiner Bilanz aktiviert. (TZ 6)

Kurzfassung

Seit der Novelle des Bundesmuseen-Gesetzes im Jahr 2015 waren die Steuerungsmöglichkeiten für den Bundesminister bei Sammlungen eingeschränkt: Durch den Aufbau von Sammlungen, die im Eigentum der Museen standen, hatte er keine Möglichkeit mehr, bei einer allenfalls mangelhaften Abstimmung der Bundesmuseen untereinander steuernd – im Sinne z.B. von Sammlungsvereinigungen – einzugreifen. (TZ 6)

Da das Prinzip der Nichtversicherung nur für Bundesvermögen, nicht aber für das Eigentum der Bundesmuseen galt, hatte das MAK das seit der Novelle des Bundesmuseen-Gesetzes 2015 in seinem Eigentum stehende Sammlungsgut zu versichern. Im MAK betraf dies Versicherungskosten für Sammlungsgut, das es mit rd. 7,74 Mio. EUR bewertete (31. Dezember 2014). (TZ 6)

Inventarisierung des Sammlungsguts

In Umsetzung der Empfehlung des RH baute das MAK für alle Sammlungsobjekte und Archivalien eine zentrale Datenbank auf. Die darin enthaltenen Daten harmonisierte das MAK gemäß seinen internen Datenrichtlinien und internationalen Standards. (TZ 7)

Sammlungsziele

In einem Bericht an das Kuratorium aus dem Jahr 2013 legte das MAK seine Sammlungsziele sowie Verfahren und Methoden in Bezug auf Sammlungszugänge und Sammlungsabgänge fest und definierte Schwerpunkte für die einzelnen Bereiche seiner Sammlungen. Damit setzte das MAK die entsprechende Empfehlung um. (TZ 8)

Besucher des MAK

Auch die Empfehlung, die Besucherzahlen richtig auszuweisen, setzte das MAK um. Das MAK erfasste seine Besucher seit dem Jahr 2011 getrennt nach den Kategorien Ausstellungs-, Vermietungs- und Bibliotheksbesucher und verbesserte dadurch seine Datenqualität. Des Weiteren zählte das MAK Besucher mit unentgeltlichem Eintritt seit dem Jahr 2012 nicht mehr als Besucher mit ermäßigtem Eintritt. (TZ 9)

Mittel des Vereins KulturKontakt Austria

Ebenso umgesetzt war die Empfehlung, die im Zusammenhang mit dem Projekt „Materialschwerpunkt“ zu Unrecht in Anspruch genommenen Mittel an den Verein KulturKontakt Austria zurückzuzahlen. Das MAK ließ die vom RH beanstandeten Abrechnungen an den Verein KulturKontakt Austria nochmals von diesem überprüfen und refundierte jenen Betrag an den Verein, den dieser als unrechtmäßig bezogen ermittelt und rückgefordert hatte. (TZ 10)

**Sponsoring und
Spenden**

Das MAK setzte die Empfehlung, strategische und operationale Grundlagen für Fundraising und Sponsoring zu entwickeln, um, indem es im Jahr 2013 ein Fundraising-Strategiepapier für die Jahre 2013 bis 2016 erarbeitete. Hervorzuheben war die deutliche Steigerung der aus Sponsoring und Spenden erreichten finanziellen Zuwendungen auf über das Zehnfache – von rd. 87.000 EUR im Jahr 2010 auf rd. 871.000 EUR im Jahr 2014. (TZ 11)

**Internes Kontroll-
system**

Das MAK ergänzte im Prüfungszeitraum sein Handbuch für die Mitarbeiter um Regelungen weiterer wesentlicher Bereiche (Anlagenverwaltung, IT, Lagerhaltung, Inventur, MAK Design Shop). Dieses Handbuch („MAK-Manual“) wurde auch den Mitarbeitern des MAK zur Kenntnis gebracht. Das MAK setzte dadurch die Empfehlung des RH um und verbesserte sein Kontrollsystem. (TZ 12)

Interne Revision

In Umsetzung einer weiteren Empfehlung zur Verbesserung des Kontrollsystems erhöhte das MAK die Qualität seiner Internen Revision und erarbeitete eine Interne Revisionsordnung mit den maßgeblichen Bestimmungen (Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Eingliederung in der Organisation). (TZ 13)

Überlegungen des BKA und des MAK, aus Kostengründen eine museenübergreifende gemeinsame Interne Revision einzurichten, wurden nicht umgesetzt. Die je Museum getrennte Führung gleicher Bereiche (wie der Internen Revision) war allerdings weder sparsam noch zweckmäßig. (TZ 13)

**Vermietung von
Räumlichkeiten im
MAK**

Wie es der RH empfohlen hatte, vermietete das MAK im Überprüfungszeitraum seine Räumlichkeiten nur gegen Entgelt und verrechnete die Kosten für die Organisation von Veranstaltungen weiter. (TZ 14)

**Wahrentnahmen
im MAK Design Shop**

Ebenfalls in Umsetzung einer Empfehlung des RH nahm das MAK eine Regelung über unentgeltliche Entnahmen aus dem MAK Design Shop – mit Festlegungen betreffend Zulässigkeit, Verfahren und Genehmigungserfordernisse – in das „MAK-Manual“ auf und brachte diese Regelung den Mitarbeitern zur Kenntnis. (TZ 15)

Kenndaten des MAK – Österreichisches Museum für angewandte Kunst

Rechtsgrundlage	Bundesmuseen-Gesetz 2002, BGBl. I Nr. 14/2002 i.d.g.F.					
Rechtsform	Wissenschaftliche Anstalt öffentlichen Rechts des Bundes					
Gesellschafter	Republik Österreich (Bund)					
Unternehmensgegenstand	Bewahrung, Ausbau, wissenschaftliche Erschließung, Präsentation und Verwaltung des Sammlungsguts					
Standorte	MAK-Hauptgebäude MAK-Expositur Geymüllerschloß MAK Center for Art and Architecture, Los Angeles MAK-Gegenwartsdepot Gefechtsturm Arenbergpark Josef Hoffmann Museum, Brtnice (gemeinsam mit Mährischer Galerie in Brno)					
Gebarung	2010	2011	2012	2013	2014	Veränderung 2010 bis 2014
	in Mio. EUR					in %
Betriebserträge	2,82	2,60	2,61	3,45	4,09	45,0
Basisabgeltung des Bundes	9,60	9,60	9,60	9,60	9,66	0,6
weitere Mittel des Bundes für das MAK	0,04	0,24	0,14	0,35	0,72	1.700,0
Betriebsaufwendungen	11,65	11,55	11,98	12,99	13,87	19,1
Betriebsergebnis	0,81	0,89	0,36	0,41	0,61	- 24,7
Abgang/Zuweisung zur Deckungsvorsorge	0,30	0,41	0,23	0,01	0,00	- 100,0
	in %					
Deckung der Betriebsaufwendungen durch Betriebserträge (Eigendeckung)	24,2	22,5	21,8	26,6	29,5	21,9
Mitarbeiter¹	2010	2011	2012	2013	2014	
	Anzahl					
Köpfe	137	139	145	166	166	21,2
Vollzeitäquivalente (VZÄ)	112,1	111,0	114,7	133,2	135,9	21,2
Besucher						
MAK-Hauptgebäude ²	185.602	154.056	137.147	99.005	100.492	-
MAK-Expositur Geymüllerschloß	1.894	1.251	2.025	2.103	2.008	6,0
MAK Center for Art and Architecture, Los Angeles	10.850	11.067	6.587	7.868	7.598	- 30,0
MAK-Gegenwartsdepot Gefechtsturm Arenbergpark	3.133	905	0	0	0	- 100,0
Josef Hoffmann Museum, Brtnice	2.458	2.464	1.923	1.924	1.492	- 39,3

¹ Stichtag jeweils 31. Dezember

² bis einschließlich 2012 Gesamtbesucherzahl, ab 2013 Ausstellungsbesucher (siehe TZ 4)

Quellen: MAK; RH

**MAK – Österreichisches Museum für
angewandte Kunst; Follow-up-Überprüfung****Prüfungsablauf und
-gegenstand**

1 (1) Der RH überprüfte von April bis Mai 2015 die Umsetzung von Empfehlungen, die er bei der vorangegangenen Gebarungsüberprüfung „MAK – Österreichisches Museum für angewandte Kunst“ abgegeben hatte. Der in der Reihe Bund 2013/2 veröffentlichte Bericht wird in der Folge als Vorbericht bezeichnet.

Weiters hatte der RH zur Verstärkung der Wirkung seiner Empfehlungen deren Umsetzungsstand bei den überprüften Stellen nachgefragt. Das Ergebnis des Nachfrageverfahrens hatte er in seinem Bericht Reihe Bund 2014/16 veröffentlicht.

(2) Bis Ende Februar 2014 war das BMUKK das für das MAK zuständige Ressort, mit 1. März 2014 ging die Zuständigkeit auf das BKA über. Zur leichteren Lesbarkeit führt der RH im vorliegenden Bericht durchgehend, also auch für die Zeit vor dem 1. März 2014, das BKA als das für das MAK zuständige Ressort.

(3) Zu dem im Oktober 2015 übermittelten Prüfungsergebnis nahmen das BKA und das MAK im Dezember 2015 Stellung. Der RH erstattete seine Gegenäußerungen im Februar 2016.

Ziele**Rahmenziel-
vereinbarung**

2.1 (1) Der RH hatte in seinem Vorbericht (TZ 11) dem BKA empfohlen, Maßnahmen und Erfolgsindikatoren in Rahmenzielvereinbarungen operativ zu formulieren und für alle Ziele konkrete Zeitangaben für die Verwirklichung der vorgesehenen Maßnahmen und die Umsetzung von Teilschritten anzugeben.

(2) Im Nachfrageverfahren hatte das BKA auf seine Stellungnahme zum Vorbericht verwiesen. Demnach sei es nicht Absicht des Gesetzgebers gewesen, dass das Kulturressort operative Weisungen gebe und die Geschäftsführung durch permanent nachzuprüfende Vorgaben steuere. In den Rahmenzielvereinbarungen sei eine Präzisierung des kulturpolitischen Auftrags aus dem jeweils geltenden Regierungsprogramm durch den jeweiligen Bundesminister vorzunehmen.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass das BKA für die Rahmenzielvereinbarung keine Maßnahmen und Erfolgsindikatoren formuliert und keine konkreten Zeitangaben für die Verwirklichung der vorgesehenen Maßnahmen und die Umsetzung von Teilschritten vorgegeben hatte. Die im Jahr 2010 abgeschlossene Rahmenzielvereinbarung war im Jahr 2013 ausgelaufen. Eine neue Rahmenzielvereinbarung mit

dem MAK hatte das BKA nicht abgeschlossen, dies obwohl das Bundesmuseen-Gesetz und die Museumsordnung eine solche vorsahen.

- 2.2** Das BKA setzte die Empfehlung, Maßnahmen und Erfolgsindikatoren in der Rahmenzielvereinbarung operativ zu formulieren und für alle Ziele konkrete Zeitangaben für die Verwirklichung der vorgesehenen Maßnahmen und die Umsetzung von Teilschritten anzugeben, nicht um. Das BKA hatte weder die im Jahr 2013 ausgelaufene Rahmenzielvereinbarung durch die empfohlenen Vorgaben ergänzt noch hatte es seit dem Jahr 2013 – entgegen dem Bundesmuseen-Gesetz und der Museumsordnung – mit dem MAK eine neue Rahmenzielvereinbarung abgeschlossen. Damit war das BKA seiner strategischen Steuerungsaufgabe nicht nachgekommen.

Der RH empfahl dem BKA, eine neue Rahmenzielvereinbarung mit dem MAK abzuschließen und dabei Maßnahmen und Erfolgsindikatoren operativ zu formulieren sowie für alle Ziele konkrete Zeitangaben für die Verwirklichung der vorgesehenen Maßnahmen und die Umsetzung von Teilschritten anzugeben.

- 2.3** *Das BKA teilte in seiner Stellungnahme mit, dass die Vorarbeiten zum Abschluss von neuen Rahmenzielvereinbarungen mit allen Einrichtungen gemäß Bundesmuseen-Gesetz bereits liefen. Eine neue Rahmenzielvereinbarung sei jedoch nicht nur für das MAK vorgesehen. Sie erfordere einen umfangreichen Abstimmungsprozess mit den anderen wissenschaftlichen Anstalten, sodass eine Fertigstellung im Jahr 2016 zu erwarten sei.*

Das BKA widersprach in seiner Stellungnahme der Aussage des RH, das BKA sei seiner Steuerungsaufgabe nicht nachgekommen. Die Steuerung der Bundesmuseen und anderer ausgegliederter Rechtsträger erfolge nur zu einem kleinen Teil über die Rahmenzielvereinbarung; das BKA verwies in diesem Zusammenhang auf die umfassenden Regelungen des Bundesmuseen-Gesetzes, der Museumsordnungen, der Geschäftsordnungen und der Verordnungen über das Beteiligungs-, Finanz- und Risikocontrolling.

Das BKA merkte weiters an, dass zum Zeitpunkt der Ausgliederung die Ressortaufsicht als reine Rechtsaufsicht installiert worden sei, weil man die Wirtschaftsaufsicht als allein im Kuratorium angesiedelt betrachtet habe. Mittlerweile sei der Aufgabenbereich des Beteiligungsmanagements des BKA deutlich umfangreicher und das Selbstverständnis als Partner und mitgestaltende Eigentümeraufsicht ein anderes geworden.

**MAK – Österreichisches Museum für
angewandte Kunst; Follow-up-Überprüfung**

2.4 Der RH entgegnete dem Argument des BKA, ohnehin auf Basis vielfältiger Rechtsgrundlagen zu steuern, dass die Rahmenzielvereinbarung das zentrale strategische Steuerungsinstrument war. Dies, indem sie einen – abstrakt formulierten – kulturpolitischen Auftrag für einen künftigen Zeitraum konkretisiert und operationalisiert. Es handelt sich somit um ein spezifisches Instrument, durch die Vereinbarung von Zielen strategisch zu steuern. Der laufende Prozess zum Abschluss der Rahmenzielvereinbarung wäre daher zügig voranzutreiben.

3.1 (1) Der RH hatte in seinem Vorbericht (TZ 12) dem MAK empfohlen, die mit dem BKA in der Rahmenzielvereinbarung festgelegten Ziele in der vorgesehenen Weise umzusetzen.

(2) Laut Mitteilung des MAK im Nachfrageverfahren sei im Vorhabensbericht 2014 bis 2016 eine ausführliche Stellungnahme zur Zielerreichung der 2010 abgeschlossenen Rahmenzielvereinbarung erfolgt und die Empfehlung damit umgesetzt.

(3) Wie der RH nunmehr feststellte, waren in der im Jahr 2013 ausgearbeiteten Rahmenzielvereinbarung drei operationale Ziele für das MAK formuliert: die Erstellung eines langfristigen Restaurierungsplans (a), die Erfassung der Bibliotheksbestände und deren Anbindung an den Österreichischen Bibliothekenverbund (b) sowie die Digitalisierung und Erfassung des Sammlungsguts in einer zentralen Datenbank (c).

a) Einen langfristigen Restaurierungsplan hatte das MAK nicht erstellt. Es erachtete dies grundsätzlich für nicht durchführbar, weil es den Aufwand nur mittelfristig abschätzen könne und die Erstellung der hierfür notwendigen Zustandsprotokolle zeit- und personalmäßig zu aufwändig sei. Bei Abschluss der – zweiseitigen – Rahmenzielvereinbarung im Jahr 2010 hatte es sich jedoch selbst zu diesem Ziel verpflichtet.

Ab 2014 legte das MAK Gruppen von Objekten fest, die in den Folgejahren bezüglich ihres Restaurierungsbedarfs evaluiert werden sollten.

b) Das MAK hatte seine Bibliotheksbestände erfasst.

Von den 262.255 Büchern und Zeitschriften waren rd. 80 % im Österreichischen Bibliothekenverbund abrufbar. Hinsichtlich der übrigen 20 % des Bestands war zur Zeit der Follow-up-Überprüfung die Anbindung an den Katalog des Österreichischen Bibliothekenverbunds noch offen und sollte laut Vorhabensbericht bis Ende 2016 erfolgen.

c) Das MAK hatte etwa die Hälfte seiner Sammlungen in einer zentralen Datenbank digitalisiert und erfasst (siehe hierzu TZ 7).

Hinsichtlich der Digitalisierung und Erfassung des übrigen Teils der Sammlungsbestände in der zentralen Datenbank beabsichtigte das MAK, im Sommer 2015 eine Schätzung von Kosten und Dauer vorzunehmen.

- 3.2** Das MAK setzte die Empfehlung, die mit dem BKA in der Rahmenzielvereinbarung festgelegten Ziele in der vorgesehenen Weise umzusetzen, teilweise um: Seine Bibliotheksbestände waren online abrufbar und zu 80 % an den Katalog des Österreichischen Bibliothekenverbands angebunden; auch die Digitalisierung und Erfassung des gesamten Sammlungsbestands in einer zentralen Datenbank hatte das MAK in Angriff genommen.

Allerdings waren die Erstellung eines langfristigen Restaurierungsplans, die Anbindung von rd. 20 % der Bibliotheksbestände an den Katalog des Österreichischen Bibliothekenverbands sowie die Digitalisierung und Erfassung von rund der Hälfte der Sammlungsbestände in der zentralen Datenbank noch offen.

Der RH empfahl dem MAK, den übrigen Teil der Bibliotheksbestände (rd. 20 %) an den Katalog des Österreichischen Bibliothekenverbands anzubinden sowie den übrigen Teil der Sammlungsbestände (rd. 50 %) zu digitalisieren und in der zentralen Datenbank zu erfassen. Hinsichtlich des Restaurierungsplans empfahl der RH dem MAK, die einzusetzenden Mittel zumindest grob abzuschätzen und den Restaurierungsbedarf zu priorisieren.

Der RH wies in diesem Zusammenhang kritisch darauf hin, dass das MAK zur Zeit der Gebarungsüberprüfung die Erstellung eines langfristigen Restaurierungsplans als unrealistisch einschätzte, nachdem es sich zuvor selbst in der – zweiseitigen – Rahmenzielvereinbarung dazu verpflichtet hatte. Der RH anerkannte jedoch, dass das MAK mit der Festlegung von zu evaluierenden Gruppen einen ersten Schritt zur Erhebung des Restaurierungsbedarfs setzte.

Er empfahl dem BKA und dem MAK, in der neuen Rahmenzielvereinbarung realistische Ziele zu vereinbaren. Er empfahl dem MAK, im operativen Management künftig die Umsetzung der Rahmenzielvereinbarung mit dem zuständigen Ressort sicherzustellen.

3.3 (1) *Laut Stellungnahme des BKA sei es bestrebt, in der neuen Rahmenzielvereinbarung mehr operationale und realistische Ziele zu vereinbaren.*

(2) a) *Das MAK teilte zur Erstellung eines langfristigen Restaurierungsplans in seiner Stellungnahme mit, dass als Grundvoraussetzung dafür die Objekte in restauratorischen Zustandsprotokollen inklusive bildlicher Dokumentation zu erfassen seien. Die systematische Zustandserfassung aller 840.000 Sammlungsobjekte (Stand Juni 2015) inklusive Bücher und Zeitschriften sei mit einem enormen Arbeits- und Zeitaufwand von mehreren Jahren verbunden, der zusätzlich zu den Hauptaufgaben der Restaurierabteilung von den Mitarbeitern geleistet werden müsse.*

Das MAK sei auf Basis von Gesprächen mit dem BKA immer davon ausgegangen, dass der allgemeine Teil der Rahmenzielvereinbarung eine Richtlinie darstelle, die gemäß den jeweiligen Bedingungen und Gegebenheiten in den einzelnen Bundesmuseen umzusetzen sei.

Der Vorgabe der Rahmenzielvereinbarung würde dahingehend Rechnung getragen, dass seit 2014 die Zustandserfassung von Gruppen von Objekten – wie präkolumbianische Textilien, asiatische Korbwaren, Silberobjekte und Kacheln – erfolge. Die Priorisierung anhand der Zustandsklassifizierung fließe jährlich in den 3-Jahresplan des Vorhabensberichts ein.

Eine Abschätzung der Aufwendungen sei realistisch in Abhängigkeit der einzusetzenden personellen Ressourcen erst nach Beendigung der Zustandserfassung des gesamten Bestandes möglich.

b) *Hinsichtlich der Anbindung an den Österreichischen Bibliothekenverbund teilte das MAK mit, dass bis 2015 – trotz geringer personeller Ressourcen (0,88 VZÄ) – 80 % der Bücher hätten erfasst werden können; Ende 2016 würde das Projekt erfolgreich abgeschlossen sein.*

c) *Zur Digitalisierung und Erfassung des Sammlungsguts in der zentralen Datenbank teilte das MAK mit, dass im Bereich der Kunstblättersammlung die Neueingabe von rd. 143.500 Vorbildern und Nachlässen eine enorme Herausforderung darstelle, hierfür sei ein Zeitrahmen von rd. 18 Jahren zu veranschlagen.*

Zur Fortführung des Museumsdatenbankprojekts sei der Vertrag einer Mitarbeiterin für die technische sowie inhaltliche Betreuung auf unbestimmte Zeit verlängert worden.

Ziele in Vorhabensberichten und Budgets sowie für Exposituren

3.4 Der RH wies gegenüber der Argumentation des MAK, wonach der allgemeine Teil der Rahmenzielvereinbarung eine Richtlinie darstelle, die gemäß den jeweiligen Bedingungen und Gegebenheiten umzusetzen sei, darauf hin, dass das operative Management die Verantwortung für die Umsetzung der durch die Vertragspartner festgelegten Rahmenzielvereinbarung trägt. Die Zusage des BKA, in der künftigen Rahmenzielvereinbarung im Sinne der Empfehlung operationale und realistische Ziele festzuschreiben, bewertete der RH positiv.

4.1 (1) Der RH hatte in seinem Vorbericht (TZ 13) dem MAK empfohlen, die Bemühungen zur Erreichung der in den Vorhabensberichten und Budgets enthaltenen Ziele zu verstärken.

(2) Im Nachfrageverfahren hatte das MAK mitgeteilt, die Bemühungen zur Erreichung der Ziele verstärkt zu haben; die Empfehlung sei damit umgesetzt.

(3) a) Der RH stellte nunmehr fest, dass das MAK operative Ziele

- für den Deckungsbeitrag im Shop (c),
- für Erlöse aus Eintritten (d) und
- für die Besucherzahlen (e)

formuliert hatte. Die Ziele waren in zwei verschiedenen Berichten an das BKA – den jährlichen, auf drei Jahre ausgerichteten Vorhabensberichten¹ und den Quartalsberichten über das Budget² – enthalten.

b) Eine zentrale Maßnahme zur Erhöhung der Besucherzahlen – und damit verbundenen Steigerung der Erlöse (auch im Shop) – stellte die Umgestaltung der Schausammlungen und Ausstellungsräume in den Jahren 2012 bis 2014 dar. Dies ging mit einer sukzessiven Schließung der Räume während dieses Zeitraums einher:

¹ Gemäß § 8 Bundesmuseen-Gesetz hatte der Geschäftsführer jährlich für das nächste Kalenderjahr sowie für mindestens die darauf folgenden zwei Kalenderjahre einen Jahresbericht (Vorhabensbericht), bestehend aus einem Strategiebericht und der Vorschaurechnung (Plan-Gewinn- und Verlust-Rechnung, Planbilanz, Plan-Finanzierungsrechnung) für das BKA zu erstellen.

² Das MAK hatte im Rahmen des Beteiligungs-, Finanz- und Risikocontrollings des Bundes zur Unterstützung seiner Steuerung und Kontrolle Quartalsberichte über monetäre und nicht-monetäre Kennzahlen für das BKA zu erstellen (Verordnung der Bundesministerin für Finanzen für die einheitliche Einrichtung eines Planungs-, Informations- und Berichterstattungssystems des Bundes für das Beteiligungs- und Finanzcontrolling, BGBl. II Nr. 511/2012).

MAK – Österreichisches Museum für angewandte Kunst; Follow-up-Überprüfung

- Schließung der Schausammlungsräume „Wiener Werkstätte, Jugendstil Art Déco“ und „20./21. Jahrhundert Architektur“ im Juli 2012; Wiedereröffnung im September 2013 als Schausammlung „Wien 1900. Design / Kunstgewerbe 1890–1938“;
- sukzessive Schließung und Umgestaltung der Schausammlungen „Asien“ und „Teppiche“ sowie des „MAK Design Labor“ im Jahr 2013; Wiedereröffnung Mitte 2014.

Anlässlich seines 150-jährigen Bestehens im Jahr 2014 zeigte das MAK in seinen umgestalteten Räumlichkeiten die zwei Jubiläumsausstellungen „Vorbilder. 150 Jahre MAK: Vom Kunstgewerbe zum Design“ und „Wege der Moderne. Josef Hoffmann, Adolf Loos und die Folgen“.

c) Das Ausmaß der Zielerreichung für den Deckungsbeitrag im Shop stellte sich folgendermaßen dar:

Tabelle 1: Zielerreichung Deckungsbeitrag Shop				
Jahr	Sollwerte	Istwerte	Abweichung	Veränderung Istwert gegenüber dem Vorjahr
	in %		in Prozentpunkten	
2011	109	97	- 12	
2012	96	93	- 3	- 4
2013	100	90	- 10	- 3
2014	91	88	- 3	- 2

Quellen: MAK; RH

Das MAK verfehlte seine Ziele für den Deckungsbeitrag im Shop im Zeitraum 2011 bis 2014 in jedem Jahr. Insgesamt sank der im Shop erreichte Deckungsbeitrag von 2011 bis 2014 kontinuierlich; im Jahr 2014 konnte das MAK nur rd. 88 % der Aufwendungen für den Shop durch dessen Erträge abdecken.

d) Operative Ziele für die Erlöse aus Eintritten hatte das MAK nur für die Standorte in Wien formuliert. Das Ausmaß der Zielerreichung für die Erlöse aus Eintritten stellte sich folgendermaßen dar:

Tabelle 2: Zielerreichung bei den Erlösen aus Eintritten der MAK-Standorte in Wien

Jahr	Sollwerte	Istwerte	Abweichung		Veränderung Istwert gegenüber dem Vorjahr
2011	242.000	193.482	- 48.518	- 20	
2012	252.100	260.732	8.632	3	35
2013	293.800	272.753	- 21.047	- 7	5
2014	325.000	248.562	- 76.438	- 24	- 9

Quellen: MAK; RH

Wenngleich das MAK von 2011 bis 2013 seine Erlöse aus Eintritten steigern konnte, unterschritt es seine Ziele für die Erlöse in drei der vier überprüften Jahre. Im Jahr 2012 stiegen die Einnahmen wegen des Wegfalls des freien Eintritts an einem Tag an. Im Jahr 2014 konnte der durch die monatelange Schließung von Räumen verursachte Besucherrückgang in den Sommermonaten nicht mehr kompensiert werden, sodass es wieder zu einem Rückgang der Erlöse kam.

e) Seine operativen Ziele für die Besucherzahlen nach den Quartalsberichten übertraf das MAK zwar im Jahr 2013 um rd. 11 % (Gesamtbesucherzahl), alle übrigen Besucherziele verfehlte es jedoch im Zeitraum 2011 bis 2014. Die Abweichungen der Gesamtbesucherzahlen zu den Sollwerten reichten nach den Vorhabensberichten von 14 % (2013) bis 29 % (2014), nach den Quartalsberichten über das Budget von 4 % (2014) bis 18 % (2011).

Insgesamt stieg das Besucheraufkommen seit dem Jahr 2012 jedoch, die Gesamt- und Ausstellungsbesucherzahlen 2014 lagen rd. 10 % über den Werten des Jahres 2011.

Den Anteil der Ausstellungsbesucher an der Gesamtbesucherzahl erfasste das MAK seit dem Jahr 2011 getrennt von den Vermietungs- und Bibliotheksbesuchern; der Anteil lag im Durchschnitt der Jahre 2011 bis 2014 bei 60 %. Ziele für die Ausstellungsbesucherzahlen formulierte das MAK seit dem Jahr 2013 in den Quartalsberichten über das Budget. Das Ausmaß der Zielerreichung stellte sich folgendermaßen dar:

Tabelle 3: Zielerreichung der in den Quartalsberichten genannten Ausstellungsbesucherzahlen der Standorte in Wien in den Jahren 2013 und 2014

Jahr	Sollwerte	Istwerte	Abweichungen		Veränderung der Besucherzahlen (Ist) gegenüber dem Vorjahr
			Anzahl	in %	
2013	93.000	101.108	+ 8.108	+ 9	
2014	111.000	102.500	- 8.500	- 9	+ 1

Quellen: MAK; RH

Das MAK übertraf im Jahr 2013 seine Ziele für die Ausstellungsbesucher, verfehlte diese jedoch im Jahr 2014.

Die Anzahl der Ausstellungsbesucher mit entgeltlichem (Vollpreis), ermäßigtem und unentgeltlichem Eintritt entwickelte sich im überprüften Zeitraum wie folgt:

Tabelle 4: Anzahl der Ausstellungsbesucher mit entgeltlichem (Vollpreis), ermäßigtem und unentgeltlichem Eintritt

	2011	2012	2013	2014	Veränderung 2011 bis 2014
	Anzahl				in %
Vollpreis	20.081	25.517	20.335	17.976	- 11
ermäßigter Preis ¹	73.315	17.938	26.129	24.496	15
unentgeltlich ¹		42.296	54.644	60.028	
gesamt	93.396	85.751	101.108	102.500	10

¹ Das MAK zählte seit dem Jahr 2012 die Besucher des eintrittsfreien Tages/Abends zu den unentgeltlichen, davor zu den ermäßigten Ausstellungsbesuchern (siehe TZ 9).

Quellen: MAK; RH

Die Anzahl der Ausstellungsbesucher stieg von 2011 bis 2014 zwar um insgesamt rd. 10 % an, jedoch nahm der Anteil der Besucher mit entgeltlichem Eintritt (zum Vollpreis) im selben Zeitraum um rd. 11 % ab.

f) Die Transparenz über Ziele und Zielerreichung zum operativen Ziel Besucherzahlen war im Prüfungszeitraum mehrfach eingeschränkt:

- Das MAK differenzierte bei den Sollwerten nicht in allen Berichten an das BKA nach den Kategorien Ausstellungs-, Vermietungs- und Bibliotheksbesucher, auch wenn es seit dem Jahr 2011 seine Besucher getrennt nach diesen Kategorien erfasste.

Ziele

- Bei den Zielen für die Ausstellungsbesucher differenzierte das MAK nicht nach Besuchern mit entgeltlichem (Vollpreis), ermäßigtem und unentgeltlichem Eintritt.
- Das MAK legte Besucher-Sollwerte nur für seine Standorte in Wien fest.
- Nicht alle Berichte an das BKA enthielten für jedes Jahr Sollwerte.
- Die Sollwerte in den Quartalsberichten über das Budget waren niedriger als jene in den Vorhabensberichten: Der Sollwert für die Gesamtbesucherzahl des Jahres 2013 lag beispielsweise in den Quartalsberichten bei 150.000 Besuchern, im Vorhabensbericht 2011 bis 2013 bei 195.000 Besuchern.

4.2 (1) Das MAK setzte die Empfehlung, die Bemühungen zur Erreichung der in den Vorhabensberichten und Budgets enthaltenen Ziele zu verstärken, teilweise um, indem es insbesondere seine Schausammlungen und Ausstellungsräume in den Jahren 2012 bis 2014 umgestaltete und sich – u.a. im Rahmen von zwei Jubiläumsausstellungen anlässlich des 150-Jahre-Jubiläums im Jahr 2014 – dem Publikum neu präsentierte.

Jedoch verfehlte das MAK alle selbst gesetzten Ziele (Deckungsbeiträge Shop, Eintrittserlöse, Besucherzahlen) in fast jedem Jahr des überprüften Zeitraums 2011 bis 2014; die Zielabweichungen waren teilweise beträchtlich (bis zu 24 % bei den Erlösen aus Eintritten 2014). Die Ziele für die Deckungsbeiträge im Shop konnte das MAK kontinuierlich nicht erreichen, auch hinsichtlich der Zielerreichung bei Eintrittserlösen zeichnete sich über die Jahre 2011 bis 2014 kein klarer Trend der Verbesserung ab.

Der RH hob positiv hervor, dass es dem MAK insgesamt gelang, zwischen 2011 und 2014 die Erlöse aus Eintritten um rd. 29 % sowie die Gesamt- und Ausstellungsbesucherzahlen seit dem Jahr 2011 um rd. 10 % zu steigern.

Der RH empfahl dem MAK erneut, seine Bemühungen zur Erreichung der in seinen Vorhabensberichten und Quartalsberichten über das Budget enthaltenen Ziele weiter zu verstärken.

(2) Der RH kritisierte, dass das MAK seine Ziele nicht ausreichend differenziert, nicht durchgehend und nicht einheitlich festlegte; er kritisierte insbesondere, dass das MAK

**MAK – Österreichisches Museum für
angewandte Kunst; Follow-up-Überprüfung**

- nicht in allen Berichten an das BKA die Ziele für die Besucherzahlen nach Ausstellungs-, Vermietungs- und Bibliotheksbesuchern differenzierte,
- in keinem seiner Berichte an das BKA die Ziele für die Ausstellungsbesucher nach entgeltlichem (Vollpreis), ermäßigtem und unentgeltlichem Eintritt differenzierte,
- seine Ziele betreffend Erlöse und Besucherzahlen in den Berichten an das BKA nur für die Standorte in Wien festlegte (siehe auch TZ 5),
- in den Berichten an das BKA teilweise keine Ziele für Besucherzahlen definierte und
- in den beiden Berichten an das BKA abweichende Besucher-Sollwerte festlegte.

Aus Sicht des RH bildete das MAK damit steuerungsrelevante Themen in seinen Zielen nicht ab, der strategische Wert der Ziele wie auch die Aussagekraft der Zielerreichung waren dadurch eingeschränkt.

Der RH empfahl dem MAK, bei den Zielen hinsichtlich der Besucherzahlen durchgehend in allen Berichten an das BKA nach Ausstellungs-, Vermietungs- und Bibliotheksbesuchern sowie nach Ausstellungsbesuchern mit entgeltlichem (Vollpreis), ermäßigtem und unentgeltlichem Eintritt zu differenzieren.

Ferner empfahl er dem MAK, Ziele durchgehend für alle Standorte des MAK, in allen Berichten an das BKA sowie für jedes Jahr und einheitlich festzulegen.

4.3 *Laut Stellungnahme des MAK habe die Fehlkalkulation bei den Eintrittserlösen unterschiedliche Ursachen gehabt: Im Jahr 2011 hätten sich die Turbulenzen rund um das Ausscheiden des früheren Geschäftsführers und das damit einhergegangene Medienecho negativ ausgewirkt. In den Jahren 2013 und 2014 habe sich die vorübergehende Schließung der Schausammlungsbereiche „WIEN 1900“, „Asien“, „Teppiche“ und „MAK Design Labor“ aufgrund von umfassenden Umgestaltungsmaßnahmen in einem stärkeren Maße negativ auf die Besucherzahlen ausgewirkt, als dies im Planungsstadium angenommen worden sei.*

*Der positive Effekt der Neugestaltung einzelner Schausammlungsbe-
reiche habe sich bereits 2015 bemerkbar gemacht. Die im Jahr 2015
erwarteten Erträge aus Eintritten in Höhe von 430.000 EUR würden
deutlich über dem Planwert von 300.000 EUR liegen.*

*Die angeführten Entwicklungen hätten auch eine entsprechende Aus-
wirkung auf den Deckungsbeitrag des MAK Design Shops gehabt.*

*Die Abnahme des Anteils vollzahlender Besucher sei auf den freien
Eintritt an Dienstagabenden zurückzuführen, weil dieses Angebot vom
Publikum stärker als erwartet in Anspruch genommen werde. Die Besu-
cherzahl der eintrittsfreien Dienstagabende sei von 15.155 (Jänner
bis Oktober 2012) auf 29.338 (Jänner bis Oktober 2015) angestiegen.*

4.4 Der RH merkte an, dass – neben der Zielerreichung – auch die Aussa-
gekraft des Zielsystems selbst Gegenstand seiner Kritik gewesen war.
Er verwies daher nochmals auf seine Empfehlung, künftig alle steu-
erungsrelevanten Themen und alle Standorte des MAK durchgehend
in den Zielen abzubilden und diese ausreichend zu differenzieren.

5.1 (1) Die Museumsordnung für das MAK³ sah neben dem Hauptgebäude
am Stubenring weitere Standorte vor, die als Exposituren bezeichnet
wurden: Die MAK-Expositur Geymüllerschloß, das MAK Center for
Art and Architecture⁴, Los Angeles (MAK Los Angeles), das MAK-
Gegenwartsdepot Gefechtsturm Arenbergpark und das Josef Hoffmann
Museum, Brtnice (gemeinsame Expositur mit der Mährischen Galerie
in Brno).

Der RH hatte in seinem Vorbericht (TZ 13, 36, 40, 41) dem MAK emp-
fohlen, die künftigen Ziele und den Nutzen der MAK-Exposituren
konkret zu definieren.

(2) Im Nachfrageverfahren hatte das MAK mitgeteilt, dass es die Ziele
und den Nutzen seiner Exposituren klar definiert habe. Die weitere Ver-
wendung des MAK-Gegenwartsdepots Gefechtsturm hänge davon ab,
ob die Adaptierungen, die von der Behörde für eine Wiedereröffnung
für die Öffentlichkeit verlangt worden seien, finanziert werden könnten.

³ Verordnung der Bundesministerin für Unterricht, Kunst und Kultur betreffend die Muse-
umsordnung für das MAK – Österreichisches Museum für angewandte Kunst (BGBl. II
Nr. 396/2009)

⁴ Schindler House, Mackey Apartments und Fitzpatrick-Leland House

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass das MAK die Zielvorgaben für die MAK-Exposituren nach wie vor lediglich allgemein definierte und Zielinhalt, Zielausmaß sowie den zeitlichen Bezug nicht näher festlegte. In keinem der strategischen Berichte des MAK an das BKA (Vorhabensberichte) waren konkret definierte Ziele für die einzelnen Exposituren des MAK enthalten.

5.2 Das MAK setzte die Empfehlung, künftige Ziele und den Nutzen der MAK-Exposituren konkret zu definieren, nicht um, weil es die in seinen strategischen Berichten an das BKA (Vorhabensberichte) lediglich allgemein formulierten Zielvorgaben nicht weiter konkretisierte. Dadurch konnte es die strategische Ausrichtung und Aufgabenerfüllung der Exposituren nach wie vor nicht auf Basis von Kenndaten steuern und evaluieren. Der RH hielt daher seine Empfehlung an das MAK aufrecht, für die MAK-Exposituren Zielvorgaben – z.B. für Besucherzahlen und Erlöse aus Eintritten (siehe TZ 4) – konkret zu definieren und dabei Zielinhalt, Zielausmaß sowie den zeitlichen Bezug festzulegen.

5.3 *Das MAK teilte in seiner Stellungnahme mit, bei den Exposituren seien bis dato in erster Linie qualitative Zielvorgaben formuliert worden, weil hier die Bewahrung und Vermittlung von wertvollem Kulturgut im Vordergrund stehe. Die Aufgabenerfüllung und strategische Ausrichtung der Exposituren orientierten sich am künstlerischen Auftrag und könnten nicht an quantitativen Größen wie Besucherzahlen und Eintrittserlösen gemessen werden.*

Schon allein aufgrund der exponierten Lage abseits von Besucherströmen und Touristenpfaden zöge das Geymüllerschloß kein Massenpublikum an.

Beim MAK Los Angeles stünde die inhaltliche Zielsetzung der Pflege und Förderung des Dialogs zwischen Kunst und Architektur sowie des interkulturellen Austauschs zwischen US-Westküste und dem zentraleuropäischen Raum im Vordergrund. Eine Evaluierung würde der Intention der Initiative widersprechen.

Die Expositur in Brtnice werde in Kooperation mit der Mährischen Galerie geführt. Das MAK sei hierbei primär für die Konzeption und Durchführung der jährlichen Ausstellungen und deren Kommunikation in Österreich verantwortlich, der operative Betrieb und die Bewerbung in Tschechien würden der Mährischen Galerie obliegen. Auch bei dieser Expositur stehe die Erreichung qualitativer Ziele im Vordergrund.

Ziele

5.4 Der RH betonte, dass das Festlegen von Zielen und eine durch Kennzahlen (Indikatoren) unterstützte Evaluierung der Zielerreichung Teil einer professionellen Verwaltungsführung sind und in keinem Widerspruch zum Anspruch auf hohe Qualität stehen. Ein Zielsystem kann auch bei Vorhaben implementiert werden, die primär auf ein qualitatives, nicht-monetäres Interesse ausgerichtet sind. Neben den Kennzahlen zur Evaluierung der Qualität hielt der RH jedenfalls auch die Erhebung von quantitativen Kennzahlen (etwa Besucherzahlen und Erlöse) für notwendig, um diesbezügliche Entwicklungen sowie Zusammenhänge zu erkennen, Abwägungen zu treffen und strategische Schlüsse zu ziehen. Er verblieb daher bei seiner Empfehlung, auch für die MAK-Exposituren konkrete Zielvorgaben zu definieren.

Eigentum am
Sammlungsgut

6.1 (1) Der RH hatte in seinem Vorbericht (TZ 19) dem BKA empfohlen, die Bilanzierungsrichtlinie für die Bundesmuseen und die Österreichische Nationalbibliothek abzuändern und damit klarzustellen, dass das Sammlungsgut mit Ausnahme der Leihgaben Dritter zur Gänze Bundeseigentum darstellt.

(2) Wie das BKA im Nachfrageverfahren mitgeteilt hatte, sei eine überarbeitete Bilanzierungsrichtlinie in Vorbereitung. Im Übrigen hatte das BKA auf seine Stellungnahme zum Vorbericht verwiesen, wonach die überarbeitete Bilanzierungsrichtlinie eine Regelung hinsichtlich des unentgeltlichen Sammlungserwerbs enthalten werde.

(3) a) Der RH stellte nunmehr fest, dass das BKA im Jahr 2014 einen Entwurf einer neuen Bilanzierungsrichtlinie ausgearbeitet hatte, nach der das Sammlungsgut Eigentum des Bundes darstellte und daher nicht zu aktivieren sei. Dieser Entwurf wurde nicht umgesetzt.

b) Das BKA wirkte in weiterer Folge auf eine Änderung des Bundesmuseen-Gesetzes hin; die diesbezügliche Novelle trat am 1. Juli 2015 in Kraft. Nach der neuen Rechtslage konnten die Bundesmuseen unentgeltlich Eigentum erwerben (z.B. über Schenkungen, Erbschaften). Das Eigentumsrecht der Bundesmuseen am unentgeltlich erworbenen Sammlungsgut war jedoch insofern beschränkt, als einer Veräußerung der zuständige Minister, im Einvernehmen mit dem Bundesminister für Finanzen, zustimmen musste.

Zur Zeit der Follow-up-Überprüfung ließ das BKA prüfen, ob eine (vollständige) Aktivierung von beschränktem Eigentum dem Prinzip der kaufmännischen Vorsicht widersprechen könnte. Das MAK hatte vor der Gesetzesnovelle unentgeltlich erworbenes Eigentum dann nicht

**MAK – Österreichisches Museum für
angewandte Kunst; Follow-up-Überprüfung**

aktiviert, wenn der Voreigentümer Einschränkungen auferlegt hatte (Veräußerungsverbote, Nutzungsbeschränkungen).

c) Im Stellungnahmeverfahren zu der am 1. Juli 2015 in Kraft getretenen Novelle des Bundesmuseen-Gesetzes hatte der RH zu bedenken gegeben, dass durch den Aufbau museumseigener Sammlungen außerhalb des Bundesvermögens dem verantwortlichen Bundesminister die Möglichkeit genommen werde, bei einer allenfalls mangelhaften Abstimmung der Bundesmuseen untereinander hinsichtlich der Sammlungen steuernd einzugreifen (etwa für Sammlungsvereinigungen).⁵

d) Da das Prinzip der Nichtversicherung nach § 70 BHG 2013 nur für Bundesvermögen, aber nicht für das Eigentum der Bundesmuseen galt, hatte das MAK das seit der Novelle des Bundesmuseen-Gesetzes 2015 in seinem Eigentum stehende Sammlungsgut zu versichern. Das MAK bewertete die Gesamtsumme des unentgeltlich erworbenen, seit 1. Juli 2015 in seinem Eigentum stehenden Sammlungsguts mit rd. 7,74 Mio. EUR (Bewertungszeitpunkt 31. Dezember 2014).

- 6.2** (1) Das BKA setzte die Empfehlung, die Bilanzierungsrichtlinie abzuändern und damit klarzustellen, dass das Sammlungsgut mit Ausnahme der Leihgaben Dritter zur Gänze Bundeseigentum darstellt, nicht um. Ein Entwurf einer neuen Bilanzierungsrichtlinie, nach der das Sammlungsgut Eigentum des Bundes darstellte, war nicht in Kraft gesetzt worden; hingegen konnten Bundesmuseen seit der Novelle des Bundesmuseen-Gesetzes 2015 an unentgeltlich zugewandtem Sammlungsgut Eigentum erwerben. Das so erworbene Eigentum der Bundesmuseen war jedoch beschränkt, weil einer Veräußerung zwei Bundesminister zustimmen mussten.

Weiterhin bestand Klärungsbedarf, ob und wenn ja, in welcher Weise die Bundesmuseen beschränktes Eigentum in der Bilanz zu aktivieren hatten. Der RH wies diesbezüglich darauf hin, dass das MAK beschränktes Eigentum vor der Gesetzesnovelle nicht in seiner Bilanz aktiviert hatte.

Er empfahl daher dem BKA, in der Bilanzierungsrichtlinie klarzustellen, ob und wenn ja, in welcher Weise Sammlungsgut, an dem Bundesmuseen eingeschränktes Eigentum hatten, auszuweisen bzw. zu aktivieren ist.

⁵ Stellungnahme des RH zum Entwurf einer Änderung des Bundesmuseen-Gesetzes (3/SN-93/ME XXV. GP, 10. März 2015)

(2) Der RH wies das BKA außerdem darauf hin, dass seit der Novelle des Bundesmuseen-Gesetzes im Jahr 2015 die Steuerungsmöglichkeiten für den Bundesminister bei Sammlungen eingeschränkt waren: Durch den Aufbau von Sammlungen, die im Eigentum der Museen standen, hatte er keine Möglichkeit mehr, bei einer allenfalls mangelhaften Abstimmung der Bundesmuseen untereinander steuernd – im Sinne z.B. von Sammlungsvereinigungen – einzugreifen.

Da das Prinzip der Nichtversicherung nur für Bundesvermögen, nicht aber für das Eigentum der Bundesmuseen galt, hatte das MAK das seit der Novelle des Bundesmuseen-Gesetzes 2015 in seinem Eigentum stehende Sammlungsgut zu versichern. Im MAK betraf dies Versicherungskosten für Sammlungsgut, das es mit rd. 7,74 Mio. EUR bewertete (31. Dezember 2014).

Der RH empfahl dem BKA daher, aus Effizienz- und Kostengründen – mangels anderer Steuerungsmöglichkeiten – über das Kuratorium auf das MAK dahingehend einzuwirken, dass dieses nicht selbst unentgeltlich Eigentum am Sammlungsgut erwirbt, sondern dass das Sammlungsgut mit Ausnahme Leihgaben Dritter in Bundeseigentum übergeht.

6.3 *Das BKA teilte in seiner Stellungnahme mit, dass eine neue Bilanzierungsrichtlinie 2016 eine klare Regelung enthalte: Unentgeltlicher Zugang von Sammlungsgut könne, sofern die vertraglichen Voraussetzungen geschaffen seien, aktiviert werden.*

Auch bestätige die nun erfolgte Ergänzung im Bundesmuseen-Gesetz die bislang nur im Umkehrschluss geschaffene Rechtslage, dass die Anstalt Eigentümerin von unentgeltlich erworbenem Sammlungsgut sein darf. Somit seien Zweifel darüber auch gesetzlich klargestellt.

Ein Ansatz von Nutzungsrechten der Bundesmuseen sei aus Sicht des BKA nicht argumentierbar und würde deshalb von der neuen Bilanzierungsrichtlinie einheitlich als unzulässig festgelegt. Hier sei es in der Vergangenheit zu unterschiedlichen Ansätzen in den Häusern gekommen.

Zur Empfehlung, über das Kuratorium darauf einzuwirken, dass das Sammlungsgut (mit Ausnahme Leihgaben Dritter) in Bundeseigentum übergeht, verwies das BKA auf den kulturpolitischen Auftrag, das Sammlungsgut zu mehren.

Zur kostenpflichtigen Versicherungspflicht teilte das BKA mit, dass die Bundesmuseen mehrheitlich das eigene Sammlungsgut versicherten. Dies verursache auch Mehrkosten, die mit den damit verbundenen Vorteilen und Ertragsaussichten sowie mit dem wissenschaftlichen Auftrag, die Sammlung zu erweitern, jeweils in Beziehung zu setzen seien.

- 6.4 Der RH hielt fest, dass der Gesetzgeber mit der Ausgliederung der Bundesmuseen die Aufgabe der Verwaltung des Sammlungsguts ausgegliedert hatte und nicht das Sammlungsgut selbst.⁶ Bezüglich der Möglichkeit der Bundesmuseen, nach der Ausgliederung dauerhaft selbst Eigentum zu erwerben, hatten zwischen dem RH und dem BKA unterschiedliche Rechtsauffassungen bestanden. Mit der jüngsten Novelle änderte der Gesetzgeber die Rechtslage und lässt nunmehr unentgeltlichen Erwerb von Sammlungsgut durch die Bundesmuseen zu.

Der RH hielt es für wichtig, dass das BKA auf Basis der neuen Bilanzierungsrichtlinie 2016 die – wie vom BKA in seiner Stellungnahme mitgeteilt – bislang bestehende unterschiedliche Bilanzierungspraxis der Bundesmuseen vereinheitlicht.

Ferner verwies der RH – gegenüber dem Hinweis des BKA, das Sammlungsgut sei laut kulturpolitischem Auftrag zu mehren – auf die kulturpolitische Steuerungsaufgabe des BKA. Er gab zu bedenken, dass das BKA für im Eigentum des Bundes befindliches Sammlungsgut über deutlich bessere Steuerungsmöglichkeiten zur Abstimmung der Bundesmuseen untereinander verfügt als für museumseigene Bestände. Die Möglichkeit der Anwendung des Prinzips der Nichtversicherung und der Vermeidung von Kosten für die Versicherung waren weitere Argumente für die Einnahme einer museenübergreifenden Perspektive und einer restriktiven Haltung gegenüber dem Aufbau museumseigener Sammlungen.

Der RH verblieb bei seiner Empfehlung an das BKA, über das Kuratorium darauf hinzuwirken, dass auch Sammlungsgut, das unentgeltlich erworben wird, nach Möglichkeit in Bundeseigentum übergeht.

⁶ Dieser Wille des Gesetzgebers kam u.a. auch dadurch zum Ausdruck, dass das Ausgliederungsgesetz (Bundesmuseen-Gesetz) auch jenes Sammlungsgut dem Eigentum des Bundes zuordnete, das zuvor von den Bundesmuseen selbst im Rahmen ihrer damaligen Teilrechtsfähigkeit erworben worden war (§ 5 Abs. 1 Z 1 Bundesmuseen-Gesetz). Durch die Ausgliederung wurde somit auch dieses Eigentum der zuvor teilrechtsfähigen Bundesmuseen zweifelsfrei zum Eigentum des Bundes, das dieser in der Folge den Bundesmuseen zur Leihe übertrug.

Ziele

Inventarisierung des Sammlungsguts

7.1 (1) Der RH hatte in seinem Vorbericht (TZ 21) dem MAK empfohlen, alle Sammlungsobjekte und Archivalien nur noch in einer Datenbank zu inventarisieren.

(2) Laut Mitteilung des MAK im Nachfrageverfahren habe es alle Sammlungsobjekte und Archivalien ausschließlich in einem neu installierten, zentralen Museumsdatenbanksystem inventarisiert; die Empfehlung sei damit umgesetzt.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass das MAK seine 25 Datenbanken sowie die zusätzlich händisch geführten Inventarbücher in den acht Sammlungsbereichen (Asien, Bibliothek und Kunstblättersammlung, Design, Gegenwartskunst, Glas und Keramik, Metall und Wiener Werkstätte, Möbel und Holzarbeiten, Textil und Teppiche) in einer Datenbank zusammengeführt und diese gemäß seinen internen Datenrichtlinien und internationalen Standards harmonisiert hatte. Ab Mai 2014 erfasste das MAK seine Daten nur mehr in einer Datenbank.

7.2 Das MAK setzte die Empfehlung, alle Sammlungsobjekte und Archivalien nur noch in einer Datenbank zu inventarisieren, um: Es baute eine zentrale Datenbank auf und harmonisierte darin die Daten gemäß seinen internen Datenrichtlinien und internationalen Standards.

Sammlungsziele

8.1 (1) Der RH hatte in seinem Vorbericht (TZ 24) dem MAK empfohlen, transparente Regeln für die Sammlungsziele sowie die Schwerpunkte und Grenzen der Sammlung auszuarbeiten.

(2) Im Nachfrageverfahren hatte das MAK mitgeteilt, dass eine Ausarbeitung von Sammlungszielen und transparenten Regeln den Mitgliedern des Kuratoriums bei der Sitzung am 27. März 2013 vorgelegt und einstimmig zur Kenntnis genommen worden sei. Die Empfehlung sei damit umgesetzt.

(3) Wie der RH nunmehr feststellte, erstellte die Geschäftsführung des MAK einen Bericht an das Kuratorium, in dem sie – in Erfüllung der Museumsordnung – die Sammlungsziele sowie Regeln für das Verfahren und die Methoden in Bezug auf Sammlungszugänge und Sammlungsabgänge darlegte. Am 27. März 2013 nahm das Kuratorium den Bericht einstimmig zur Kenntnis.

In diesem Bericht erläuterte die Geschäftsführung des MAK insbesondere, dass die Erweiterung der Sammlung des MAK vorrangig im Rahmen der Museumsordnung des MAK erfolge, die die zeitgenössische Auseinandersetzung mit angewandter Kunst, Design und Architektur

**MAK – Österreichisches Museum für
angewandte Kunst; Follow-up-Überprüfung**

vorsieht. Neben seinen Richtlinien in Bezug auf angewandte Kunst, Design, Architektur, Gegenwartskunst und ergänzendem Sammeln arbeitete das MAK auch folgende Schwerpunkte heraus:

- „Wiener Moderne vom Biedermeier über Wien 1900 bis in die Gegenwart (einschließlich der Amerika-Bezüge, z.B. Rudolph M. Schindler)“,
- „Globallabor der Kulturen mit besonderem Schwerpunkt auf den kulturellen Beziehungen Europa – Asien, aber auch Amerika.“

Ferner definierte das MAK weitere Schwerpunkte für die einzelnen Bereiche seiner Sammlungen.

8.2 Das MAK setzte die Empfehlung, transparente Regeln für die Sammlungsziele sowie die Schwerpunkte und Grenzen der Sammlung auszuarbeiten, um, indem es in einem Bericht an das Kuratorium aus dem Jahr 2013 die Sammlungsziele sowie Verfahren und die Methoden in Bezug auf Sammlungszugänge und Sammlungsabgänge festlegte und Schwerpunkte für die einzelnen Bereiche seiner Sammlungen definierte.

Besucher des MAK

9.1 (1) Der RH hatte in seinem Vorbericht (TZ 33) dem MAK empfohlen, die Besucherzahlen richtig auszuweisen. Dies vor dem Hintergrund, dass das MAK Ausstellungs-, Vermietungs- und Bibliotheksbesucher nicht getrennt sowie Besucher des eintrittsfreien Tages als Besucher mit ermäßigtem statt mit unentgeltlichem Eintritt ausgewiesen hatte.

(2) Gemäß Mitteilung des MAK im Nachfrageverfahren habe das BKA im Jahr 2013 neue Richtlinien vorgegeben, die das MAK einhalte. Die Empfehlung sei damit umgesetzt.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass das MAK seit dem Jahr 2011 seine Besucher getrennt nach den Kategorien Ausstellungs-, Vermietungs- und Bibliotheksbesucher erfasste.

Die vom RH kritisierte Zählweise – Besucher des eintrittsfreien Tages als Besucher mit ermäßigtem Eintritt zu zählen – wendete das MAK bis Ende des Jahres 2011 an. Seit dem Jahr 2012 war ein Abend in der Zeit von 18 Uhr bis 22 Uhr eintrittsfrei. Seit Jänner 2012 zählte das MAK die Besucher dieses eintrittsfreien Abends als Besucher mit unentgeltlichem Eintritt.

**Mittel des Vereins
KulturKontakt
Austria**

9.2 Das MAK setzte die Empfehlung, die Besucherzahlen richtig auszuweisen, um: Das MAK erfasste seine Besucher seit dem Jahr 2011 getrennt nach den Kategorien Ausstellungs-, Vermietungs- und Bibliotheksbesucher und verbesserte dadurch seine Datenqualität. Des Weiteren zählte das MAK Besucher mit unentgeltlichem Eintritt seit dem Jahr 2012 nicht mehr als Besucher mit ermäßigtem Eintritt.

10.1 (1) Der RH hatte in seinem Vorbericht (TZ 46) dem MAK empfohlen, die im Zusammenhang mit dem Projekt „Materialschwerpunkt“ zu Unrecht in Anspruch genommenen Mittel an den Verein KulturKontakt Austria⁷ zurückzuzahlen und künftig Projekte richtig abzurechnen.

(2) Im Nachfrageverfahren hatte das MAK mitgeteilt, dass es den Verein KulturKontakt Austria zu einer detaillierten Präsentation des finalisierten Projekts eingeladen und ihn über die vom RH beanstandeten Punkte informiert habe. Der Verein KulturKontakt Austria habe diese Punkte evaluiert und nach eingehender Prüfung des finalisierten Förderprojekts „Materialschwerpunkt“ entschieden, alle Rechnungen mit Ausnahme der betreffenden Führungen anzuerkennen. Diese Rechnung sei als Doppelzahlung festgestellt und der Betrag von 1.418,18 EUR im September 2012 rückerstattet worden. Das MAK habe damit die Empfehlung umgesetzt.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass das MAK mittlerweile auch jene Leistungen ausgeführt hatte, die zum Zeitpunkt der Abrechnung noch nicht vollständig erbracht worden waren. Der Verein KulturKontakt Austria erkannte in der Folge nach nochmaliger Überprüfung des Förderprojekts „Materialschwerpunkt“ Rechnungen des MAK im Ausmaß von insgesamt rd. 9.360 EUR an.

Einen Betrag von 1.418,18 EUR (inkl. 10 % USt) forderte der Verein KulturKontakt Austria vom MAK zurück, weil das MAK Testführungen des Vereins mit Schulklassen nochmals in Rechnung gestellt hatte, obwohl die Schulen den Betrag bereits bezahlt hatten. Das MAK überwies die geforderte Summe im September 2012 zurück an den Verein.

10.2 Das MAK setzte die Empfehlung, die zu Unrecht in Anspruch genommenen Mittel an den Verein KulturKontakt Austria zurückzuzahlen, um: Es ließ die vom RH beanstandeten Abrechnungen an den Verein KulturKontakt Austria nochmals von diesem überprüfen und refun-

⁷ Der Verein KulturKontakt Austria wurde vom BMBF und BKA unterstützt.

**MAK – Österreichisches Museum für
angewandte Kunst; Follow-up-Überprüfung**

dierte jenen Betrag an den Verein, den dieser als unrechtmäßig bezogen ermittelt und rückgefordert hatte.

**Sponsoring und
Spenden**

11.1 (1) Der RH hatte in seinem Vorbericht (TZ 47) dem MAK empfohlen, strategische und operationale Grundlagen für Fundraising und Sponsoring zu entwickeln.

(2) Wie das MAK im Nachfrageverfahren mitgeteilt hatte, habe es am 5. Juni 2013 dem Kuratorium strategische und operationale Grundlagen für Fundraising und Sponsoring präsentiert.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass das MAK im Jahr 2013 ein Fundraising-Strategiepapier für die Jahre 2013 bis 2016 erstellte. Darin waren die Kernaufgaben des MAK⁸ und Programmschwerpunkte⁹ sowie eine Strategie zur Lukrierung von Sponsor- und Spendengeldern skizziert. Einzelpersonen und Firmen sollten ausstellungsbezogen angesprochen werden. Darauf aufbauend erstellte das MAK für verschiedene Ausstellungen spezielle Sponsoringprogramme. Dabei legte es auch die zu nutzenden Sponsoringprodukte (bspw. Logo- oder Produktplatzierung im MAK, Sponsoren-Events) und Basispakete (sogenannte Sponsoring Packages als Kombination verschiedener Sponsoringprodukte zu einem bestimmten Preis für bspw. Haupt- oder Premiumsponsor) fest.

In den Jahren 2010 bis 2014 erhielt das MAK folgende finanzielle Zuwendungen aus Sponsoring und Spenden:

-
- ⁸ 1) Bekenntnis zur Ausstellungsproduktion und Praxis in Verbindung mit Konzepten zu „positivem Wandel“ (zu Themen wie Nachhaltigkeit, Umweltverantwortlichkeit, sozialer Zusammenhalt usw.);
2) Kernkompetenz Kunstgewerbe, Design, Gebrauchsgrafik, Kommunikationsdesign, Mode und Architektur; erwartet werden neben Beiträgen zum „positiven Wandel“ diesbezüglich auch emotionale Qualität und „collaboration“; das MAK möchte ein „Lebensmuseum“ mit Tradition und Fokus auf die Zukunft sein;
3) verstärkte Auseinandersetzung mit Vermittlungsstrategien für Schulen, Fachleute und allgemeines Publikum unter Berücksichtigung der sogenannten Digitalen Moderne;
4) Etablierung als Kompetenzzentrum für Ausstellungen, Publikationen und Vermittlung zum Thema Wiener Moderne (Wien 1900);
5) Neuausrichtung auf die spezifischen Stärken der einzelnen Bereiche der MAK-Schau-sammlung mit Schwerpunkt Asien und Entwicklung als „Global Lab of Culture“;
6) Stärkung des Profils und Programmgestaltung im Hinblick auf Bewahrung des architektonischen Erbes von Rudolph M. Schindler in der MAK Expositur in Los Angeles
- ⁹ „Positiver Wandel“, Vermittlung, Digitalisierung des Sammlungsbestandes, Wiener Moderne (Wien 1900), Global Lab of Culture (Globallabor der Kulturen)

Tabelle 5: Finanzielle Zuwendungen aus Sponsoring und Spenden (ohne MAK Los Angeles)						
	2010	2011	2012	2013	2014	Veränderung 2010 bis 2014
	in EUR					in %
Sponsoring	81.583	134.185	187.553	558.296	636.454	680
Spenden	5.000	7.216	7.037	190.225	234.786	4.596
Summe	86.583	141.402	194.590	748.521	871.239	906

Quellen: MAK; RH

Die finanziellen Zuwendungen aus Sponsoring und Spenden stiegen im Zeitraum 2010 bis 2014 von rd. 87.000 EUR auf rd. 871.000 EUR (um rd. 900 %).

- 11.2** Das MAK setzte die Empfehlung, strategische und operationale Grundlagen für Fundraising und Sponsoring zu entwickeln, um, indem es im Jahr 2013 ein Fundraising-Strategiepapier für die Jahre 2013 bis 2016 erarbeitete.

Der RH anerkannte die Bemühungen des MAK diesbezüglich und hob die deutliche Steigerung der aus Sponsoring und Spenden erreichten finanziellen Zuwendungen auf über das Zehnfache – von rd. 87.000 EUR im Jahr 2010 auf rd. 871.000 EUR im Jahr 2014 – hervor.

Kontrollsysteme

Internes Kontrollsystem

- 12.1** (1) Der RH hatte in seinem Vorbericht (TZ 58) dem MAK empfohlen, ein Internes Kontrollsystem für alle wesentlichen Bereiche, wie insbesondere MAK Design Shop, Anlagenverwaltung, IT, Lagerhaltung und Inventur, schriftlich zu erstellen und nach Genehmigung durch den Geschäftsführer den betreffenden Beschäftigten nachweislich zur Kenntnis zu bringen.

(2) Im Nachfrageverfahren hatte das MAK mitgeteilt, dass das „MAK-Manual“ in einer erweiterten Version dem Kuratorium in einer Sitzung am 2. September 2013 vorgelegt und einstimmig zur Kenntnis genommen worden sei. Im Anschluss habe das MAK das „MAK-Manual“ den Mitarbeitern zur Kenntnis gebracht.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass das Kuratorium in seiner Sitzung vom 2. September 2013 das überarbeitete „MAK-Manual“, ein Handbuch für die Mitarbeiter, einstimmig zur Kenntnis nahm, und die

Geschäftsführung dieses im April 2015 den Mitarbeitern mittels E-Mail zur Kenntnis brachte.

Das Handbuch enthielt die Vorgaben zur Ablauforganisation im MAK und diente dazu, den Mitarbeitern die einzuhaltenden Abläufe sowie die Zuordnung der jeweiligen Verantwortlichen und Ansprechpersonen darzulegen. Darin waren nunmehr auch Bestimmungen zu den vormals nicht geregelten Bereichen (Anlagenverwaltung, IT, Lagerhaltung, Inventur, MAK Design Shop) enthalten.

- 12.2** Das MAK setzte die Empfehlung, ein Internes Kontrollsystem für alle wesentlichen Bereiche schriftlich zu erstellen, um, indem es sein Handbuch für die Mitarbeiter um Regelungen weiterer wesentlicher Bereiche ergänzte (Anlagenverwaltung, IT, Lagerhaltung, Inventur, MAK Design Shop). Dieses Handbuch („MAK-Manual“) wurde den Mitarbeitern des MAK nachweislich zur Kenntnis gebracht; damit verbesserte das MAK sein Internes Kontrollsystem.

Interne Revision

- 13.1** (1) Der RH hatte in seinem Vorbericht (TZ 59) dem MAK empfohlen, eine dem Gebarungsumfang des MAK entsprechende Interne Revision einzurichten. Weiters sollten in einer Revisionsordnung die Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung der Internen Revision sowie auch der Zugang zu Informationen und der Umfang der Tätigkeiten der Internen Revision schriftlich festgelegt werden. Das Wirtschaftsprüfungsunternehmen, das im MAK hierfür tätig war, hatte seine Prüfungshandlungen bis zum Jahr 2011 wegen des geringen Umfangs nicht als Interne Revision, sondern als begleitende Kontrolle bezeichnet; mit einer Ausnahme hatte es nur in Form von Power-Point-Präsentationen berichtet.

(2) Laut Mitteilung des MAK im Nachfrageverfahren sei die Diskussion bezüglich der Einrichtung einer internen Revisionsstelle museenübergreifend nach wie vor im Gange. Inzwischen werde die geübte Praxis – die Beauftragung eines externen Wirtschaftsprüfungsunternehmens zur Wahrnehmung der Agenden der Internen Revision nach Vorgaben des Kuratoriums – weitergeführt. Die Empfehlung sei damit umgesetzt.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass ab dem Jahr 2012 ein Wirtschaftsprüfungsunternehmen ausgehend von einem Revisionsplan jährlich einzelne Bereiche und Themen beim MAK (z.B. EDV, MAK Design Shop, Wissenschaft, Planung und Controlling, Gebäudemanagement, MAK Los Angeles, RH-Bericht, MAK Manual, Depotmanagement) einer Internen Revision unterzog, darüber schriftliche Berichte verfasste und diese der Geschäftsführung des MAK sowie dem Kuratorium vorlegte.

Überlegungen des BKA und des MAK, aus Kostengründen eine museenübergreifende gemeinsame Interne Revision einzurichten, setzten die Bundesmuseen nicht um.¹⁰ Der RH hatte bereits in seinem Bericht „Interne Revisionen in ausgegliederten Rechtsträgern des Bundes“¹¹ bei den Bundesmuseen für gleichartige Tätigkeiten – wie zum Beispiel auch die Interne Revision – eine gemeinsame Plattform empfohlen.

Im Jahr 2015 erarbeitete das MAK eine Interne Revisionsordnung, die unter anderem die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Internen Revision des MAK sowie ihre Eingliederung in der Organisation konkretisierte. Das Kuratorium beschloss diese Revisionsordnung während der Follow-up-Überprüfung. Die Interne Revision sollte demnach – wie es seit 2006 Praxis war – durch ein externes Wirtschaftsprüfungsunternehmen wahrgenommen werden, das unmittelbar von der Geschäftsführung zu beauftragen war.

- 13.2** Das MAK setzte die Empfehlung, eine dem Gebarungsumfang des MAK entsprechende Interne Revision einzurichten, um. Es erhöhte die Qualität seiner Internen Revision und erarbeitete eine Interne Revisionsordnung mit den maßgeblichen Bestimmungen (Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Eingliederung in der Organisation). Dadurch verbesserte das MAK sein Internes Kontrollsystem.

Der RH hatte jedoch wiederholt (siehe schon Bericht des RH Reihe Bund 2010/1) darauf hingewiesen, dass die je Museum getrennte Führung gleicher Bereiche (wie der Internen Revision) weder sparsam noch zweckmäßig war. Er empfahl daher dem BKA und dem MAK, im Hinblick auf Synergieeffekte das Konzept einer museenübergreifenden, Internen Revision weiter voranzutreiben.

- 13.3** *Das BKA teilte in seiner Stellungnahme mit, dass aus seiner Sicht die wichtige Aufgabe der Revision ausreichend in den unterschiedlichen Rechtsgrundlagen der Anstalten verankert und beschrieben sei. Diese wiesen die Revision organisatorisch und inhaltlich eindeutig dem Verantwortungsbereich der Geschäftsführungen zu. Die Revision sei zentraler Teil eines adäquat ausgestatteten Internen Kontrollsystems, dessen Funktionsfähigkeit auch zentrales Interesse des Aufsichtsorgans sei. Ebenso sei es Aufgabe des BKA im Rahmen der Eigentümeraufsicht, laufend zu prüfen und zu überwachen, dass dies gelebt werde.*

¹⁰ Am 30. Oktober 2012 beschloss die Bundesregierung mit dem Bundes Public Corporate Governance Kodex (B-PCGK) die Grundsätze der Unternehmens- und Beteiligungsführung im Bereich des Bundes. Nach diesem hatten Unternehmen mit mehr als 30 Bediensteten eine eigene Interne Revision einzurichten. Zur Zeit der Follow-up-Überprüfung erfüllten diese Vorgabe zwei Bundesmuseen; das MAK war nicht darunter.

¹¹ Reihe Bund 2010/1, TZ 6

Eine zentrale, museenübergreifende Revisionsstelle, die von den Geschäftsführungen selbst ins Leben gerufen und selbst finanziert werden müsste, wäre auf Eigeninitiative der Anstalten möglich und würde seitens des BKA begrüßt werden.

13.4 Der RH sah es sowohl im Interesse des BKA als auch im Interesse des MAK, Impulse für eine museenübergreifende Zusammenarbeit im Bereich der Internen Revision zu setzen, um durch die Nutzung von Synergien Know-how zu generieren und Kosten zu sparen. Der RH verwies außerdem erneut auf die kulturpolitische Steuerungsaufgabe des BKA (siehe auch TZ 2 und TZ 6), die auch die Aufgabe umfasst, Initiativen für museenübergreifende Projekte zu setzen. Er verblieb bei seiner Empfehlung, das Konzept einer museenübergreifenden Internen Revision weiter voranzutreiben.

Vermietung von Räumlichkeiten im MAK

14.1 (1) Der RH hatte in seinem Vorbericht (TZ 68) dem MAK empfohlen, künftig Räumlichkeiten des MAK nur gegen Entgelt zu vermieten und die Kosten für die Organisation von Veranstaltungen weiterzuerrechnen.

(2) Im Nachfrageverfahren hatte das MAK mitgeteilt, dass die Räumlichkeiten des MAK nur gegen Entgelt vermietet und die Kosten für die Organisation von Veranstaltungen weiterverrechnet würden.

(3) Wie der RH nunmehr feststellte, vermietete das MAK die Räumlichkeiten nur gegen Entgelt und unter Weiterverrechnung der Kosten für die Organisation von Veranstaltungen.

Die Anzahl der Vermietungen und deren Erträge in den Jahren 2010 bis 2014 stellten sich wie folgt dar:

Vermietung von Räumlichkeiten im MAK

Tabelle 6: Anzahl der Vermietungen und Höhe der Erträge					
	2010	2011	2012	2013	2014
	Anzahl				
Vermietungen ¹	55	42	42	43	45
	in 1.000 EUR				
Erträge aus Vermietungen	482	375	320	334	368
durchschnittlicher Ertrag je Vermietung	8,8	8,9	7,6	7,8	8,2

¹ Eine Vermietung konnte eine unterschiedliche Anzahl an Tagen umfassen.

Quellen: MAK; RH

Die Erträge aus Vermietungen betragen im Zeitraum 2010 bis 2014 zwischen rd. 320.000 EUR (2012) und rd. 482.000 EUR (2010), die Anzahl der Vermietungen zwischen 42 (2011 und 2012) und 55 (2010). Der durchschnittliche Ertrag je Vermietung lag zwischen rd. 7.600 EUR (2012) und 8.900 EUR (2011).

14.2 Das MAK setzte die Empfehlung um: Es vermietete seine Räumlichkeiten nur gegen Entgelt und verrechnete die Kosten für die Organisation von Veranstaltungen weiter.

Warenentnahmen im MAK Design Shop

15.1 (1) Der RH hatte in seinem Vorbericht (TZ 69) dem MAK empfohlen, eine Dienstanweisung zu erlassen, die regelt, für wen und aus welchem Anlass Shopartikel unentgeltlich abgegeben werden können.

(2) Wie das MAK im Nachfrageverfahren mitgeteilt hatte, habe es mit dem „MAK-Manual“ ein umfassendes Handbuch erstellt, das Regelungen bezüglich der Shop-Entnahmen enthalte. Die Empfehlung sei damit umgesetzt.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass das MAK in das „MAK-Manual“ eine Regelung über die Shop-Entnahmen aufgenommen hatte. Unentgeltliche Entnahmen waren demnach im Falle eines Katalogaustauschs zwischen Museen durch deren Bibliotheken und für Repräsentations- bzw. Marketingzwecke gestattet. Der MAK Design Shop stellte über die Entnahme einen Lieferschein aus und trug den entnommenen Artikel in ein „Artikeljournal“ ein. In der entnehmenden Kostenstelle wurden Listen über die Empfänger der entnommenen Artikel mit Datum, Zweck und Stückzahl angeführt. Eine Entnahme war entweder von der wissenschaftlich-künstlerischen oder von der kaufmännischen Leitung zu genehmigen.

**MAK – Österreichisches Museum für
angewandte Kunst; Follow-up-Überprüfung**

- 15.2** Das MAK setzte die Empfehlung um, indem es eine Regelung über unentgeltliche Entnahmen aus dem MAK Design Shop – mit Festlegungen betreffend Zulässigkeit, Verfahren und Genehmigungserfordernisse – in das „MAK-Manual“ aufgenommen und den Mitarbeitern zur Kenntnis gebracht hatte.

Schlussempfehlungen

- 16** Der RH hielt zusammenfassend fest, dass das BKA keine der zwei überprüften Empfehlungen umgesetzt hatte; das MAK hatte von den zwölf überprüften Empfehlungen neun umgesetzt, zwei teilweise umgesetzt und eine nicht umgesetzt:

Schlussempfehlungen

Umsetzungsgrad der Empfehlungen des Vorberichts Reihe Bund 2013/2					
Vorbericht		Follow-up-Überprüfung			
TZ	Empfehlungsinhalt	TZ	umgesetzt	teilweise umgesetzt	nicht umgesetzt
BKA					
11	Aufnahme operativ formulierter Maßnahmen und Erfolgsindikatoren in Rahmenzielvereinbarungen mit MAK inkl. Angabe konkreter Zeitangaben	2			X
19	Änderung der Bilanzierungsrichtlinie und Klarstellung der Qualifikation des Sammlungsguts als Bundeseigentum	6			X
MAK					
12	Umsetzung der Ziele der Rahmenzielvereinbarung in der vorgesehenen Weise	3		X	
13	verstärkte Bemühungen zur Erreichung der Ziele in Vorhabensberichten und Budgets	4		X	
13, 36, 40, 41	konkrete Definition von Zielen und Nutzen der MAK-Exposituren	5			X
21	Inventarisieren von Sammlungsobjekten und Archivalien in nur mehr einer Datenbank	7	X		
24	Ausarbeitung von transparenten Regeln für Ziele, Schwerpunkte und Grenzen der Sammlungen	8	X		
33	richtige Ausweisung der Besucherzahlen	9	X		
46	Rückzahlung der vom Verein Kulturkontakt Austria zu Unrecht in Anspruch genommenen Mittel	10	X		
47	Entwicklung strategischer und operationaler Grundlagen für Fundraising und Sponsoring	11	X		
58	schriftliche Erstellung eines IKS für weitere wesentliche Bereiche	12	X		
59	Einrichtung einer dem Gebarungsumfang des MAK entsprechenden Internen Revision; Erlassung einer Revisionsordnung	13	X		
68	Vermietung von Räumlichkeiten nur gegen Entgelt; Weiterverrechnung der Kosten für die Organisation von Veranstaltungen	14	X		
69	Regelung unentgeltlicher Abgabe von Shopartikeln	15	X		

Anknüpfend an den Vorbericht hob der RH folgende Empfehlungen hervor:

MAK

(1) Für jenen Teil der Bibliotheksbestände (rd. 20 %), die noch nicht an den Katalog des Österreichischen Bibliothekenverbunds angebunden waren, wäre die Anbindung zu erwirken; der noch nicht digitalisierte Teil der Sammlungsbestände (rd. 50 %) wäre zu digitalisieren und in der zentralen Datenbank zu erfassen. (TZ 3)

(2) Hinsichtlich des Restaurierungsplans wären die einzusetzenden Mittel grob abzuschätzen und der Restaurierungsbedarf zu priorisieren. (TZ 3)

(3) Die Umsetzung von Rahmenzielvereinbarungen mit dem zuständigen Ressort wäre im operativen Management sicherzustellen. (TZ 3)

(4) Die Bemühungen zur Erreichung der in den Vorhabensberichten und Quartalsberichten über das Budget enthaltenen Ziele wären weiter zu verstärken. (TZ 4)

(5) Die Ziele hinsichtlich der Besucherzahlen wären durchgehend in allen Berichten an das BKA nach Ausstellungs-, Vermietungs- und Bibliotheksbesuchern sowie nach Ausstellungsbesuchern mit entgeltlichem (Vollpreis), ermäßigtem und unentgeltlichem Eintritt zu differenzieren. (TZ 4)

(6) Ziele wären durchgehend für alle Standorte des MAK, in allen Berichten an das BKA sowie für jedes Jahr und einheitlich festzulegen. (TZ 4)

(7) Für die MAK-Exposituren (Standorte außerhalb des Hauptgebäudes am Stubenring in Wien) wären Zielvorgaben konkret zu definieren und dabei Zielinhalt, Zielausmaß sowie der zeitliche Bezug festzulegen. (TZ 5)

BKA

(8) Eine neue Rahmenzielvereinbarung wäre mit dem MAK abzuschließen und dabei Maßnahmen und Erfolgsindikatoren operativ zu formulieren sowie für alle Ziele konkrete Zeitangaben für die Verwirklichung der vorgesehenen Maßnahmen und die Umsetzung von Teilschritten anzugeben. (TZ 2)

Schlussempfehlungen

(9) Es wäre in der Bilanzierungsrichtlinie klarzustellen, ob und wenn ja, in welcher Weise im Jahresabschluss das Sammlungsgut, an dem Bundesmuseen eingeschränktes Eigentum haben, auszuweisen bzw. zu aktivieren ist. (TZ 6)

(10) Mangels anderer Steuerungsmöglichkeiten wäre über das Kuratorium auf das MAK dahingehend einzuwirken, dass dieses nicht selbst unentgeltlich Eigentum am Sammlungsgut erwirbt, sondern dass das Sammlungsgut mit Ausnahme Leihgaben Dritter in Bundeseigentum übergeht. (TZ 6)

BKA und MAK

(11) Es wären in der neuen Rahmenzielvereinbarung realistische Ziele zu vereinbaren. (TZ 3)

(12) Im Hinblick auf Synergieeffekte wäre das Konzept einer museenübergreifenden Internen Revision weiter voranzutreiben. (TZ 13)

ANHANG

Entscheidungsträger im MAK

Anmerkung:
im Amt befindliche Entscheidungsträger in **Blaudruck**

MAK – Österreichisches Museum für angewandte Kunst**Aufsichtsrat**

Vorsitzender **Mag. Andreas TREICHL**
(seit 5. Juli 2002)

Stellvertreter des
Vorsitzenden **Dr. Johannes SEREINIG**
(seit 19. Mai 2009)

Geschäftsführung

Peter NOEVER
(1. Jänner 2000 bis 23. Februar 2011)

Mag. Martina KANDELER-FRITSCH
(24. Februar 2011 bis 31. August 2011)

DDr. Christoph THUN-HOHENSTEIN
(seit 1. September 2011)